

Note de lecture

Danièle LINHART : La comédie humaine du travail

De la déshumanisation taylorienne
à la sur-humanisation managériale
(décembre 2015-éditions érès)

Sociologue et chercheuse émérite, l'auteur balaye un siècle de tendances et de techniques managériales en s'interrogeant sur le passage paradoxal d'une vague de déshumanisation qui a accompagné l'organisation scientifique du travail à une mise en avant de l'humain dans le monde du travail.

La trame de l'ouvrage consiste en une "analyse des choix organisationnels qui attaquent la dimension professionnelle des salariés et des idéologies managériales visant à les justifier"

Partie 1

A travers des anecdotes collectées au fil de sa participation récente à des séminaires de responsables des RH Ressources Humaines nous découvrons sa vision des techniques managériales en vigueur dans les entreprises françaises où son application est la plus forte. Ainsi dans la première partie de son livre, l'auteur détaille comment les managers doivent prédisposer "l'humain" par rapport au professionnalisme du salarié. Un séminaire entièrement consacré au bonheur des salariés, curieusement animé principalement par des militaires incite les DRH à trouver les moyens de rendre les salariés heureux, car "Il est rentable de s'occuper du bonheur"(p.29 un professeur des HEC québécoises dixit).

Le bonheur des salariés est nécessaire pour les réconcilier avec leur entreprise mais il est tout aussi important qu'ils soient placés dans une attitude de confiance vis à vis de leur employeur. D'où l'idée de créer un "pacte social" en proposant des actions de type social, humanitaire ou environnemental pour satisfaire le besoin d'altruisme des individus, tout en améliorant l'image de l'entreprise. Enfin l'utilisation du sport en l'associant à l'image de l'entreprise apporte une note de compétition et d'esprit d'équipe parmi les salariés.

Cette "humanisation" du statut de salarié donne la possibilité à l'employeur de s'intéresser davantage à la personnalité du salarié que de lui donner un rôle d'expert dans les choix

professionnels et organisationnels de l'entreprise. L'employeur gagne ainsi en latitude de modifier plus facilement son organisation et sa stratégie.

Cette attitude récente utilise une rhétorique de "raconteur d'histoire" (chef de cordée...) pour toucher davantage l'individu que le professionnel jusqu'à une arrogance affichée: l'auteur fait référence à l'émission de février 1984 Vive la crise pour stigmatiser les privilèges des salariés. Ces évolutions doublées d'un bouleversement sémantique (les ouvriers cèdent la place aux opérateurs, pilotes d'installation ou conducteurs d'automatismes) et une terminologie anglo saxonne ont fait reculer les représentations mentales de la classe ouvrière, la force collective des luttes sociales cède la place au devoir moral de l'individu de déployer ses qualités humaines pour lui-même et l'entreprise qui défend les emplois

Partie 2

Dans la 2ème partie D.Linhart rappelle les grands principes de l'organisation scientifique du travail édictés par Taylor et mis en pratique par Ford pour accompagner la production de masse.

Taylor est présenté comme un théoricien controversé dont on pourrait résumer brièvement la théorie ainsi: en contrepartie d'une rémunération plus élevée, les salariés acceptent des conditions de travail dégradées avec des tâches répétitives et des cadences infernales.

Taylor va transformer des ouvriers de métier en simple exécutants en les privant de leur indépendance d'esprit et leur appartenance à un groupe de travailleurs spécialisés. Pour lui le travail n'a plus qu'une signification technique, ergonomique ou économique et perd son sens politique et sociologique. Le salarié est dépossédé de son savoir faire et c'est le patron et son équipe de scientifiques qui détiennent le savoir faire et l'impose aux salariés.

Alors que Taylor n'est qu'un consultant, Ford est un propriétaire d'usines soucieux du développement et de la rentabilité de son entreprise. Avec la première chaîne de montage en 1913, il améliore la productivité de 70%, mais les conditions de travail sont telles qu'un turnover de 380% a nécessité de prendre des mesures: la seule efficace a été le doublement des salaires (5 \$ a day!)

Outre ces décisions spectaculaires, Ford a également réduit la capacité d'intervention des syndicats, contrôlé la vie privée de ses salariés et créé un journal d'entreprise pour maîtriser la communication

Progressivement les patrons fordistes adoptent les idées des *Human relations* issues des développements des sciences de l'homme appliquées au travail. Ainsi en 1945 Ford écrit qu'une entreprise créatrice doit accorder au "facteur humain" tout l'intérêt qu'on avait jusque là réservé au "facteur machine". Le contrôle psychologique des salariés est pris en compte pour prévenir toute initiative de révolte et le paternalisme devient un levier d'action important sur l'ensemble des salariés.

En conclusion de cette deuxième partie l'auteure fait état du "consensus aveugle" qui s'est installé autour de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Y compris dans l'organisation du travail en Union Soviétique qui s'inspire largement des idées de Taylor (p.90). Toutefois elle fait remarquer que les salariés ne se contentent pas d'appliquer strictement les consignes scientifiques décidées par les bureaux des méthodes de la direction, mais usent de leurs compétences pour adapter les règles à la réalité de la chaîne. On oppose ainsi le travail «réel» au travail «prescrit».

Partie 3 : Un nouveau modèle managérial

Le retour à la situation présente est caractérisé par la notion de souffrance au travail, une pathologie grandissante qui constitue un phénomène de société omniprésent dans notre information sociologique, politique et culturelle.

Alors que le temps de travail hebdomadaire est réduit à 35 heures depuis 15 ans, pour quelles raisons le travail devient-il synonyme de tragédie ? L'auteure analyse avec précision les causes de cette évolution (p.98 et suiv.) qui sont pour le moins paradoxales

Si le taylorisme causait aux salariés une souffrance principalement physique, l'évolution des automatismes, des techniques numériques et des machines soulageant l'effort musculaire, la souffrance ressentie par les salariés est surtout d'ordre psychique et mentale. « Les salariés demanderaient ainsi plus au travail, en attendraient des satisfactions en terme de réalisation de soi bien plus fortes qu'à l'époque antérieure, et cela serait lié à une élévation du niveau scolaire, de la formation et du mode de vie » (p.99)

Trouvant dans des ouvrages anciens des traces fréquentes de souffrances psychologiques parmi lesquelles différentes formes de harcèlements, D.Linhart avance une autre explication : **la disparition des « collectifs » de salariés** partageant des valeurs communes en raison de la diminution du « travail réel».

Les groupes d'expression des salariés prévus dans les lois Auroux de 1982 servent de trame à l'auteure pour qualifier l'existence et le fonctionnement de ces collectifs . Les collectifs d'expression selon la loi Auroux ont souffert de la mise en lumière de problèmes et de propositions qui pouvaient être traités dans des groupes moins officialisés et sans la présence du responsable hiérarchique. Ce sont ces groupes informels qui manquent pour former des collectifs englobant le salarié.

Les groupes d'expression n'avaient donc plus lieu d'être et le patronat les a fait remplacer par des autres groupes sur lesquels il garde un contrôle : groupes ad hoc, cercles de qualité, projets d'entreprise...

Parallèlement on assiste progressivement à une **individualisation de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail** que le patronat a réussi à diffuser à partir de la fin des années 70. Parmi les produits de cette logique on trouve des systèmes de paiement et de promotion individualisés (idée de Taylor) basés sur une individualisation de la productivité.

Cette tendance se généralise peu à peu avec d'autres outils tels que :

- les entretiens individuels d'évaluation par le N+1 avec fixation d'objectifs pour l'année en cours et évaluation sur la base de l'atteinte des objectifs de l'année précédente
- introduction d'une logique de prestation interne de type client/fournisseur entre les salariés ou les services
- la généralisation des horaires variables qui représente un gain de libertés pour les salariés, mais entraîne un desserrement de la vie collective

Les salariés se trouvent donc individuellement exposés à une appréciation individuelle, ce qui entraîne implicitement une « mise en concurrence » entre les salariés.

D.Linhart consacre un chapitre sur la conquête des esprits par la conviction pour mieux contraindre. La direction utilise des moyens participatifs des salariés sur la base de « grandes messes » contrôlées par des consultants pour faire adhérer ses salariés à la communauté de l'entreprise. Puis

viennent l'élaboration d'une charte éthique ou code déontologique qui définissent le salarié vertueux (cf p.112). Période des sauts à l'élastique ou des raids survie, paintballs d'entreprises...

Cette tendance fait également une bonne place au recrutement et à la dynamisation des jeunes plus souples et plus adaptables aux évolutions technologiques. Ceci entraîne une mise à l'écart des seniors.

Ainsi le modèle du salarié idéal qu'il soit employé ou cadre est le modèle « jeune », les entreprises de référence sont MacDo et Google dans lesquelles sont développés des types de management individuel mais avec des employés totalement pétris de l'esprit de l'entreprise qui définit les conditions de leur travail mais aussi de leurs modes de vie et de leurs loisirs. La contrepartie est la distorsion de la vie professionnelle de ces acteurs et leur vie personnelle, cause de stress et de mal être.

Une autre cause de souffrance au travail induite par la politique managériale moderne est appelée « précarisation subjective des salariés » : le salarié est préparé à s'appliquer les principes tayloriens en définissant pour leur propre poste la méthode la plus rentable à partir des outils organisationnels imposés par la direction. Cette précarisation subjective permet d'exercer une contrainte sur le salarié qui se sent toujours en état d'évaluation, rejoignant ainsi les salariés en CDD, interim, temps partiel victime d'une « précarisation objective ».

Un autre facteur de stress est l'agitation permanente des entreprises dont les restructurations de toutes natures émaillent en permanence les tâches des salariés de remises en cause et d'adaptation de leur outil de travail.

Tout en rappelant que le salarié se constitue autour de ses compétences professionnelles et du groupe de ses collègues qu'il retrouve sur les mêmes savoir-faire, D.Linhart montre que les salariés deviennent des individus comme les autres soumis à une approche individuelle de leurs employeurs et des services compétents qui les évaluent. Elle en fait même une explication terminologique en notant que ces services des « ressources humaines » ne s'appellent pas « ressources professionnelles » : est-ce pour affirmer qu'elles veulent gérer des « humains » et non des « personnes détentrices de métiers » (p.142) ; Cette action « humanisante » des RH n'est pas susceptible de rassurer les individus, qui endurent leur fragilité tout en n'étant plus capable de s'imposer dans leur travail. Les syndicats se retrouvent également « piégés » dans cette logique qui substitue l'humain sur le professionnel (p.143), en ne pouvant déplacer leur moyens d'action professionnel vers l'humain (commentaire d'un leader syndical : « nous ne sommes pas des assistantes sociales ») . Une piste de contre pouvoir semble encore fonctionner : c'est le terrain législatif et juridique qui remporte certains succès dans la défense des intérêts des travailleurs

En **conclusion** l'auteur fait le point sur les différentes méthodes de gestion qui ont toutes pour conséquence le déstabilisation du salarié, depuis les prescriptions de Taylor , la mise en pratique des fordistes aux techniques psycho-sociales complexes du management moderne.

Elle plaide pour un retour à des méthodes faisant davantage appel aux vertus collectives telles que le débat, la confrontation d'idées ou la critique pour adapter les méthodes de travail et d'innovation entre des professionnels et non seulement des humains.